

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor ini berfungsi sebagai pendorong dalam rangka untuk peningkatan kinerja para karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kemampuan seorang pimpinan untuk memberikan dukungan terkait dalam upaya peningkatan kinerja karyawan sangat diperlukan. Pemimpin dapat pula berperan sebagai pendorong yang harus mempunyai kemampuan memahami orang lain, bisa menghargai anak buahnya dan punya integritas yang tinggi. Kenyataan ini memberikan bukti bahwa adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan pencapaian kinerja karyawan.

Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pimpinan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional dapat mengidentifikasi level tingkat kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi untuk selanjutnya dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai. Gaya kepemimpinan situasional dapat memberikan dukungan dalam upaya untuk memberikan jaminan bahwa aktivitas karyawan dapat sepenuhnya mendukung secara maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh *Paul Hersey* dan *Ken Blanchard* yang mengatakan bahwa seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*follower development level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas yang akan mencakup di dalamnya kebutuhan akan kompetensi dan motivasi. Dasar dari teori kepemimpinan situasional adalah tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik, dimana model ini terletak pada dua konsep dasar yaitu perpaduan antara gaya kepemimpinan dan tahap pengembangan/tingkat kematangan karyawan. Dalam kepemimpinan situasional terbagi menjadi empat kriteria gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan *telling/directing*, dimana situasi ini terjadi pada saat bawahan tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut mencoba sesuatu yang baru sehingga harus menjalankan peran mengarahkan yang sangat besar dan memerintahkan apa yang harus dilakukan para bawahan.

Situasi kepemimpinan *selling/coaching*, dapat memberikan gambaran mengenai situasi yang terjadi pada saat bawahan memiliki kompetensi yang kurang namun mereka memiliki keinginan untuk bekerja yang kuat dan mau mencoba hal-hal yang baru. Selanjutnya situasi kepemimpinan *participating/supporting*, menunjukkan dimana pada situasi ini, bawahan memiliki kompetensi yang tinggi tetapi mereka enggan atau memiliki perasaan tidak aman untuk melakukan pekerjaan tersebut. Adapun yang terakhir yaitu mengenai situasi kepemimpinan *delegating/observing*, dimana situasi ini karyawan memiliki kompetensi dan juga

komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan kepada para bawahan.

Faktor lainnya yang tidak dapat dipisahkan dari seorang pemimpin adalah karyawan. Antara pemimpin dan karyawan tidak dapat dipisahkan, karena satu sama lain saling mendukung dan membutuhkan. Karyawan merupakan pelaksana kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan gaya kepemimpinan sangat berperan terhadap upaya untuk memaksimalkan peran karyawan, dimana setiap pemimpin mengharapkan pencapaian tujuan instansi secara maksimal.

Menurut Ibu Sina (2012) dalam Jurnal Edukasi Vol. 7 No. 2, September 2012 yaitu tentang model gaya kepemimpinan situasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (*fluid*). Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok). Bentuk kepemimpinan situasional ini sebagai respon terhadap kondisi. Hal ini terjadi karena teori kepemimpinan situasional mengakui bahwa bentuk dari suatu kepemimpinan akan lebih efektif bila dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada. Model Hersey dan Blanchard, seorang pemimpin merubah gaya kepemimpinannya untuk menyesuaikan dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual merupakan instansi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat mengenai pengelolaan aset yang dimiliki oleh daerah, yang dalam aktivitasnya terbagi menjadi beberapa bagian tugas atau pekerjaan yang memiliki fungsi dan peranan yang saling mendukung. Jadi seluruh aktivitas pegawai dibawah kendali oleh seorang pimpinan sehingga proses koordinasi dapat berjalan sesuai dengan ketentuan. Pimpinan selalu berupaya untuk menggerakkan para pegawai untuk bekerja secara maksimal sehingga kinerja para pegawai dapat sesuai dengan harapan instansi melalui upaya untuk menciptakan semangat dalam bekerja di instansi.

Pimpinan setiap bagian selalu berupaya untuk meningkatkan *idenpendent* instansi sebagai upaya untuk memaksimalkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Apabila ditinjau dari kematangan bawahan selama ini para pegawai memiliki kemampuan yang cukup memenuhi dalam proses pelaksanaan aktivitas di instansi, namun demikian kemampuan yang dimiliki tidak diikuti dengan upaya dari instansi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai. Dalam penelitian ini lebih difokuskan padagaya kepemimpinan pada bagian sekretariat, bagian anggaran dan perbendaharaan bagian akuntansi dan pengelolaan aset, dengan pertimbangan bahwa keempat bagian tersebut memiliki peran yang penting dalam upaya mendukung aktivitas operasional instansi.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual selama ini memiliki pimpinan selalu bersikap tegas dalam menjalankan

aktivitas rutin yang harus dilakukan. Sikap pimpinan tersebut ditunjukkan yaitu dengan adanya penetapan target yang tinggi kepada pegawai sehingga banyak pegawai yang kesulitan dalam pencapaian target kerja yang telah ditetapkan. Penetapan target yang telah dilakukan pimpinan tersebut tanpa memperhatikan kondisi serta dukungan dari fasilitas yang dimiliki oleh instansi. Pegawai sering mengeluh atas kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi dan kondisi yang terjadi pegawai sering merasakan adanya tekanan yang terlalu tinggi dalam bekerja. Kurangnya sosialisasi juga menjadi penyebab terjadinya permasalahan yang terjadi pada instansi. Misalnya penetapan tugas atau pekerjaan diberikan pada hari itu dan harus diselesaikan juga hari itu juga tanpa adanya sosialisasi dan perencanaan terlebih dahulu.

Selain itu selama ini pimpinan kurang memperhatikan kondisi para karyawan sehingga pelaksanaan tugas tidak dapat secara maksimal untuk diselesaikan serta pendapat yang disampaikan pegawai sering diabaikan oleh pimpinan. Misalnya dalam suatu rapat pegawai jarang diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau idenya sehingga pegawai sering merasakan kurang dihargai keberadannya di instansi. Apabila dikaitkan dengan perilaku hubungan antara pimpinan dan pegawai menunjukkan bahwa selama ini pimpinan selalu bersikap pasif atas kondisi yang terjadi pada pegawai. Pimpinan hanya melakukan interaksi ketika proses penyelesaian pekerjaan dilakukan sehingga selama ini hubungan yang terjadi antara pimpinan dan pegawai kurang terjalin dengan baik ketika tidak dalam waktu kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka judul dalam penelitian ini yaitu:  
**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DI KANTOR (BPKAD) KOTA TUAL (Penerapan Model *Hersey* dan *Blanchard*)**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti dapat menyusun rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimanakah kematangan bawahan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual?
2. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang seharusnya diterapkan menurut model *Hersey* dan *Blanchard* yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual?
3. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini telah sesuai dengan model *Hersey* dan *Blanchard* pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual?

## **C. Batasan Masalah**

Agar hasil penelitian lebih terfokus maka subyek dalam penelitian ini yaitu teori gaya kepemimpinan *Hersey* dan *Blanchard* dengan bagian yang meliputi sekretariat, anggaran dan perbendaharaan, akuntansi dan pengelolaan aset khususnya pada pegawai yang memiliki masa kerja di atas 3 tahun.

## **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mendeskripsikan kematangan bawahan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual.
- b. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang seharusnya diterapkan menurut model Hersey dan Blanchard yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual.
- c. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini telah sesuai dengan model *Hersey* dan *Blanchard* pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual.

### **2. Kegunaan Penelitian**

- a. Bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Tual  
Dapat digunakan sebagai pertimbangan instansi dalam menetapkan kebijakan terkait dengan penetapan gaya kepemimpinan terkait dengan perilaku tugas, hubungan dan kematangan karyawan.
- b. Penelitian Selanjutnya.  
Diharapkan dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk melakukan penelitian dengan topik penelitian yang sama.